



25.2.2026

Ministeriöt ja virastot

Ohje johtamissopimusten toimeenpanoon 2026

Tämä ohje päivittää 9.2.2024 annettua ohjetta ([VN/4831/2024](#)) ylimmän virkamiesjohdon johtamissopimusten laatimiseksi ja kehittämiseksi. Ohje on voimassa 31.12.2027 saakka.

Yhteiset johtamisen tavoitteet vuodesta 2026 alkaen

Johtamissopimus tehdään ylimmän johdon virkaan nimittämisen yhteydessä yleensä koko tehtäväkaudeksi eli pääsääntöisesti viideksi vuodeksi. Johtamissopimus on henkilökohtaista arviointia koskevia ja mahdollisia muita salassa pidettäviä asioita lukuun ottamatta julkinen asiakirja. Yksi johtamissopimuksen sisältöalueesta on valtionhallinnon yhteiset johtamisen tavoitteet. Johtamissopimuksen laadintaan on [Johtamissopimuslomake](#).

Valtioneuvosto teki periaatepäätöksen julkisesta johtamisesta: [Yhdessä johtajina demokratian ja kansallisen menestyksen puolesta -julkaisu](#) (19.2.2026). Päätöksessä linjatut julkisen johtamisen yhteiset periaatteet ovat myös valtionhallinnon yhteisiä johtamisen tavoitteita vuodesta 2026 alkaen.

Julkisen johtamisen yhteiset periaatteet

VAIKUTTAVUUS: Johdamme vakaasti, ennakoimme ja tuotamme arvoa koko yhteiskunnalle.

KESTÄVYYS: Johtamisemme on kestävä ja hyvän hallinnon mukaista.

YHDESSÄ: Johdamme yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa kansalaisten, kumppanien, henkilöstön ja sidosryhmien kanssa, myös kansainvälisesti.

RATKAISUKESKEISYYS: Johdamme rohkeasti ja uudistamme ratkaisukeskeisesti.

OSAAMINEN: Osaamme johtaa ja hyödynnämme tietoa asiantuntevasti.

EETTISYYS: Johtamisemme on eettistä ja pohjaa yhteisiin arvoihin.

Julkisen johtamisen periaatteet kuvataan johtamisen vaatimuksina johtamisen tehtäväalueilla liitteessä (liite 1). Ministeriöiden ja virastojen on tarkennettava periaatteet konkreettisiksi vaatimuksiksi jokaisen johtajan tai esimiehen johtamissopimukseen tai tavoitteisiin.

Johtamissopimusmenettelyn kehittäminen ja tuki

Valtioneuvoston tavoitteena on, että vastuulliset työnantajat julkisessa hallinnossa huolehtivat siitä, että johtajien vastuut ovat selkeät ja vaatimukset ihmisen kokoisia. Työnantajat tukevat johtajien kasvamista tehtäviinsä, heidän hyvinvointiaan ja tehtävissä onnistumista. Johtajia kannustetaan hyvään johtamiseen ja huonoon johtamiseen puututaan.

Tavoitteena on, että virkajohtajien vastuita arvioidaan säännöllisesti. Näitä vastuita ovat tuloksellisuus, vaikuttavuus, toiminnan uudistaminen, lojaliteetti, johtajana kehittyminen ja eettisyys.

Valtiovarainministeriö valmistelee yhdessä kuntien, hyvinvointialueiden ja muun julkisen hallinnon kanssa malleja ja käytäntöjä johtamiskeskusteluille ja -sopimuksille, jotka tukevat johtajien onnistumista ja kehittymistä. Lisäksi valtiovarainministeriö haluaa kehittää yhdessä ministeriöiden kanssa johtamisen arviointikäytäntöjä valtionhallinnossa. Ministeriöillä on käytössä [Johtajan onnistumisen arvioitilomake](#).

Tulospalkkiot ja onnistumisen arvioinnit

Valtion ylimmän virkamiesjohdon tulospalkkiojärjestelmä vakinaistettiin valtiovarainministeriön päätöksellä 1.1.2010 lukien ([VM 005:00/2005](#)). Valtiontalouden heikon tilanteen huomioon ottaen valtiovarainministeriö päätti vuonna 2024, että tulospalkkioita ei makseta vuodesta 2025 lukien toistaiseksi ([VN/4831/2024](#)).

Valtiovarainministeriö ei toistaiseksi pyydä ministeriöitä toimittamaan yksittäisiä johtamissopimuksiin liittyviä johtajan onnistumisen arviointeja tiedoksi.

Lisätietoja johtamissopimuksista ja niiden kehittämisestä antavat:
 finanssineuvos Ari Holopainen puh. 02955 30520 ja
 finanssineuvos Markus Siltanen puh. 02955 30263
 sähköpostiosoitteet muotoa etunimi.sukunimi@gov.fi.

Osastopäällikkö, ylijohtaja

Tero Meltti

Finanssineuvos

Ari Holopainen

Liitteet / Bilagor

TAULUKKO. Johtamisen vaatimukset julkisen johtamisen periaatteiden ja tehtäväalueiden mukaan.

TAULUKKO. Johtamisen vaatimukset julkisen johtamisen periaatteiden ja tehtäväalueiden mukaan.

Liite 1

PERIAATE/ TEHTÄVÄALUE	1 Tulosten aikaansaaminen ja arvon tuottaminen (tuloksellisuus)	2 Kannustava johtajuus ja työyhteisöjen tuki (ihmiset)	3 Hyvä hallinto ja voimavarojen tehokas käyttö (kestävyys)	4 Uusien ajatusmallien esittäminen ja muutosten johtaminen (uudistuminen)
VAIKUTTAVUUS	Tavoitteiden saavuttaminen ja arvon tuottaminen yhteiskunnalle	Suunnan näyttäminen, vaikuttaminen ja viestintä verkostoissa	Toiminnan vakaus ja pitkän ajan kestävät hyödyt	Jatkuva uudistuminen ja toiminnan relevanssin arviointi tarpeiden pohjalta
KESTÄVYYS	Ennakointi, kestävät toimintatavat ja riskien hallinta	Tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin yhteensovittaminen	Hallinnon kokonaiskestävyys, toiminnan laatu, taloudellisuus ja tehokkuus	Hyvän hallinnon jatkuvuus ja sopeutuminen muutoksiin
YHDESSÄ	Tulosten merkitys julkisen hallinnon kokonaisuudelle: päättäjille, asiakkaille ja kumppaneille	Jaettu johtajuus ja työyhteisöjen toiminnan tuki, yhteistyö verkostoissa	Poikkeihallinnollinen yhteistyö, kumppanuudet ja asiakaskeksisyys	Vaikuttaminen verkostoissa, vertailukehittäminen ja henkilöstön osallisuus uudistuksissa
RATKAISUKESKEISYYS	Ongelmatilanteiden ratkaiseminen sekä tuki yritteliäisyydelle ja onnistumisille	Rohkea johtajuus ja kyky tehdä vaikeita päätöksiä, valmentava johtaminen ja realistisen optimismin vahvistaminen	Joustava ja tarkoituksenmukainen toiminta ja voimavarojen käyttö, priorisointi	Kokeilut, innovaatiot ja uusi teknologia, tekoälyn hyödyntäminen
OSAAMINEN	Organisaation ohjaaminen, tuloksellisuuden edistäminen ja johtajan henkilökohtainen aikaansaavuus	Johtajan ihmistuntemus ja vuorovaikutustaidot, itsetuntemus ja resilienssi	Johtamisosaaminen sekä tehtäväalueen ja hallinnon tuntemus	Uusien ajatusmallien esittäminen, itsensä ja muiden kehittäminen
EETTISYYS	Johtajan tulosvastuu ja ammattimainen toiminta	Johtajan esimerkillinen käyttäytyminen ja sitoutuminen yhteiseen arvopohjaan ja periaatteisiin	Eettisten toimintatapojen ja hyvän hallinnon vakauden turvaaminen	Toimintaympäristön seuranta, ristiriitojen ehkäisy ja ratkaisu, yhteisen arvopohjan vahvistaminen ja periaatteiden toteutus

VN/6496/2026-VM-1

Seuraavat henkilöt ovat allekirjoittaneet tämän asiakirjan sähköisesti /

Följande personer har undertecknat denna handling elektroniskt /

This document has been signed electronically by the following persons: